

自由論題

「サービスイノベーションを促進するのに必要なトップマネジメント」

NGUYEN THI TRUC QUYNH 氏

亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

I. はじめに

現在日本の経済において、サービス産業はすでに経済の7割以上のGDPを占めるまでに成長している。サービス産業は言うまでもなく重要な産業である。一方、先進国では産業・貿易のサービス化が進んでおり、経済成長に大きく貢献している。日本の産業は、典型的に製造業およびサービス産業という二つのセクターに分けられるが、実際に、全ての製品がサービスに付き添われる。製造業においても、製品に付加価値を高めるために顧客へのサービスを組み合わせるアプローチが求められている。こうした産業・貿易のサービス化が先進国から発展途上国に拡大している。今後もサービス化の進展が加速する傾向である。こうした変化は、何も業界だけで求められているものではない。企業組織、とりわけトップマネジメントに求められているものだと考えている。全ての企業は、結局のところ顧客があるからこそ成り立っているからだ。このことさえ気づけば、企業文化や組織構造、そしてもっとも重要な役割であるトップマネジメントを時代に適応できるものに変えなければいけないということが分かるでしょう。そしてこのような取り組みは、企業に新たな価値をもたらし、時代に合わせて変化を継続する企業には、優秀な人材が集まるでしょう。なぜなら才能ある人々は、物事が理屈になっている環境をもとめるものだから。

本稿では、トップマネジメントとサービスイノベーションの関係に焦点を当て、アンケート調査の結果まとめを積み重ねることで、サービスイノベーションを促進する役割のトップマネジメントという解明に迫ることを目的にする。

II. サービスイノベーション

サービスイノベーションに関する議論が活発に行われている。

近数年、サービス業に関する事例研究などは比較的によく蓄積されてきた。Tim Clark & Carl Kay (2005)

は日本経済の大半を占めているのは製造業ではなく、サービス産業だと示唆している。トヨタ、ホンダ、キヤノンなど、世界市場で成功を収める日本企業の多くは製造業である。これら製造業のさらなる成功が日本経済の成長にとって重要であることは言うまでもないが、日本の国民総生産に占める輸出の割合は1割強い程度にすぎない。残りの9割は国内市場向けのビジネスであり、その大半はサービス産業が占めている。

一方、サービスが新たな経済成長の源泉として、産業の生産性だけでなく、競争力の強化も期待される。モノが溢れる時代では、顧客が求める最低限の機能を提供することは経営環境においては当たり前になっている。サービス化はもはや企業にとってごく自然な戦略であるといっても過言ではない。サービスイノベーションの概念をわかりやすく説明すれば、サービス産業における「イノベーション」を広く「新たな顧客価値を創造すること」である。

サービスイノベーションの典型的な事例というと、店舗オペレーションをシステム化したことにより成功しているファストフードのマクドナルド、セルフ方式コーヒーショップのスタバックス、サービス主導の戦略への転換しているIBMなどの例をあげることができる。日本におけるサービスイノベーションの事例というと、セブンイレブン、ヤマト運輸、ブックオフ、リクルートなど、業態自体を作り出した大きな成功事例など、色々な事例が思い浮かぶことだろう。

本稿では、サービスの観点から、企業の価値というと、顧客の視点で顧客の使いやすさを追求した商品設計、そして顧客の購買意欲を高める新たなサービスの提供であることがポイントだと考えられる。それにより、顧客に伝わる情報発信力により企業の価値を高めるための新結合がサービスイノベーションの定義を定めたい。

したがって、顧客に対して、どのように企業の価値をうまく知らせるのが企業のトップの主な役割とも言える。

Ⅲ. トップマネジメントが促進するサービスイノベーション

1. トップマネジメント

「現代経営学」の発明者と称されるピーター・ドラッカーは、トップマネジメントを以下に定義する。トップマネジメントとは、方向付けを行い、ビジョンを明らかにし、基準を設定する機関である。そのようなものとして、トップマネジメントには特有のすべきことがあり、構造があり、戦略がある。そのため、トップマネジメントの役割は、組織の繁栄と生存にあり、リーダー的存在といっても過言ではない。それに加え、トップは決裁者ではなく意思決定者であり、権力者ではなく責任者である。

こういった前提に立つならば、サービスイノベーションを引き起こす組織を考える際にトップの役割に着目するのはひとつの極めて重要な意味を持つ。

2. トップマネジメントが促進するサービスイノベーションに関する実証研究——ASEAN を事例として

サービスマーケティングの分野で、Vargo & Lusch (2004)「サービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic)」というフレームワーク¹を提案している。そのうちに、サービスが「顧客との価値共創」と捉えられ、従来の「製品ドミナントロジック (Goods-Dominant Logic)」との対比が行われる。この観点から考えると、「製品ドミナントロジック」から「サービス・ドミナント・ロジック」にどのように戦略転換するかが重要となる。

一方、ドラッカーによれば、「イノベーションとは姿勢であり、行動である。特に、それはトップマネジメントの

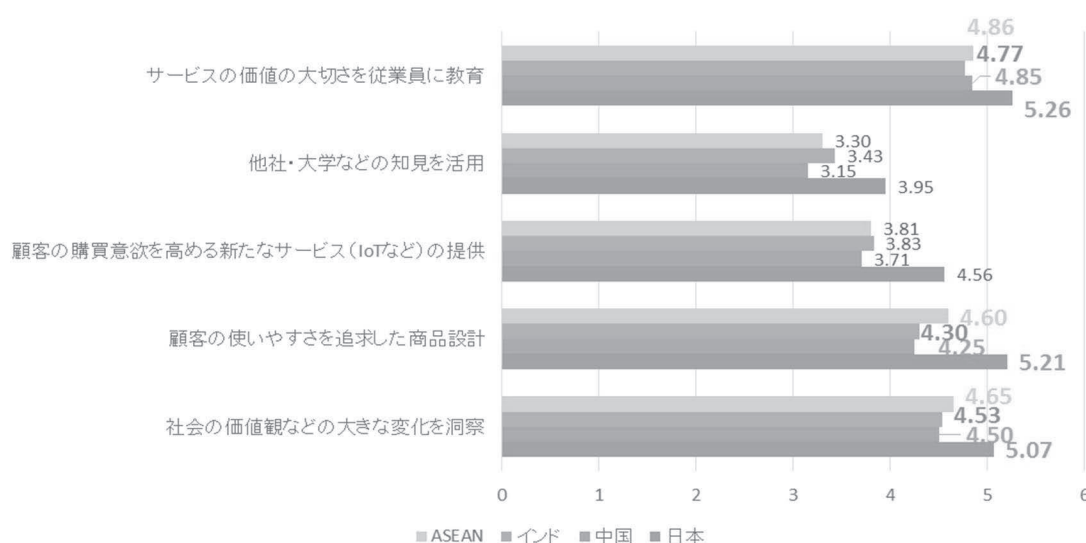
姿勢であり、行動である。イノベーションを行なう組織では、トップマネジメントの役割が違う」。

概して言えば、サービスイノベーションを促進するにはトップがどのようなかわりを持つべきか、トップの考え方のうちにどれが成功要因になるのか、それが明らかにされなければならない。ASEAN 市場に進出している日本企業の事例を基に、サービス価値の重要性についてトップの考え方とサービスイノベーションの成り立ちの関連を考察してみた。

実証分析に必要なデータは、池島研究室が2016年10月時点で、アジアにおいて事業を展開されている企業の本社1800社を対象に「アジア事業戦略に関するアンケート」の調査で収集した。調査の方法は、アジアにおいて事業を展開されている日本企業の本社の海外事業担当役員に調査票を郵送し、回収するかたちで実施した。有効回答は96社、回収率は5.33%である。

図表1は、アジア地域において事業を成功するために大切な顧客サービスの価値を向上することについてトップがどのように認識するかどうかを示している。それをみると、ほかの市場と比べ、日本マーケットでの数値がかなり大きい。つまり、日本の消費者は非常に目が肥えていると理解できる。また、今後顧客となる魅力的な ASEAN 市場に対しても力を入れているという点も多くの日本企業のトップが認識している。

アンケート調査の結果を通して、サービスの価値を高めるには、トップは社会の価値観などの大きな変化を洞察することが重要だと認識しており、それを起点として形成された戦略的な思考とサービスイノベーションの構成要素と関係があることがわかった。



図表1 トップが認識する大切な顧客サービスの価値向上

図表2 トップの戦略的な思考関連項目とサービスイノベーション構成概念関連項目の相関

		B サービスイノベーションの構成要素	
		顧客の使いやすさを追求した商品設計	顧客の購買意欲を高める新たなサービス(IoT等)の提供
A トップの戦略的な思考関連項目	サービスの価値の大切さを従業員に教育	.576** .000 85	.425** .000 85
	企画から開発・生産・販売までの一貫体制の構築	.489** .000 85	.326** .002 85
	他社・大学などの知見を活用	.358** .001 86	.433** .000 86

** 相関係数は1%水準で有意(両側)である。

IV. おわりに

今日、顧客が商品を購入する際、多くの場合は、単なる製品の品質、製品の元々の特徴だけでなく、安心感、便宜性を感じる、自分が求める価値観が合う、自分が欲しかったサービスがあるからこそ、その製品を購入する。たとえば、同じ性能の高い製品でも、ある市場では大人気になったが、別の市場にはなかなか注目されない。これらの場合は、競争を勝ち抜くために製品自体の差別化には限界がある。製品の差別化だけでは、顧客の個人差、それぞれの市場の多様性より生じた違いを完全に適応できるとは言えない。なぜなら、企業のトップが顧客の立場、顧客の視点からトップマネジメントする際に、製品はサービスによって更なる差別化を実現できることを気づくでしょう。サービスイノベーションには従来の意味でのポジショニングによる差別化とは異なる大きな価値創造の可能性があり、それによって企業の価値を更に高めることになる、物理的な製品だけに頼る企業が陥りがちな価格競争から解放されることができる。

こうした取り組みで成功した企業は例えば、産業機械の稼働状況を遠隔で管理するシステム「KOMTRAX」により情報提供として顧客サービスを拡大しているコマツ、富士ゼロックス。

サービスイノベーションを推進するには、創造的な能力がある人材が大勢に集まることよりも、企業のトップがサービスの重要性を理解し、サービスイノベーションに適した戦略をマネジメントすることが重要である。

参考文献

- 1) ピーター・ファーディナンド・ドラッカー／上田惇生 (2008)『ドラッカー名著集〈15〉マネジメント 下』、ダイヤモンド社
- 2) 今枝昌宏 (2010)『サービスの経営学』東洋経済新聞社
- 3) 近藤隆雄 (2012)『サービス・イノベーションの理論と方法』、生産性出版社
- 4) Tim Clark & Carl Kay (2005) *Saying Yes to Japan — How Outsiders Are Reviving a Trillion Dollar Services Market*／『日本人が知らない「儲かる国」ニッポン』 (2006) 武井揚一訳。出版社、日本経済新聞社
- 5) Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp.1-17
- 6) Zeithaml, V.A., and M.J. Bitner (2012) "Service Marketing", McGraw-Hill Co.Inc.
- 7) 『一橋ビジネスレビュー』2006年 AUT. 54巻2号、東洋経済、新報社

註

- 1) Vargo & Lusch が提唱した「S-D ロジック」の基本的枠組みは、以下の10つの論点が纏められる。①サービスが交換の基本的基盤である；②間接的な交換は交換の基本的基盤を見えなくする；③グッズはサービス供給のための伝達手段である；④オペラント資源（ナレッジとスキル）は競争優位の基本的な源泉である；⑤すべての経済はサービス経済である；⑥顧客は常に共同生産者である；⑦企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない；⑧サービス中心の考え方は本来、顧客志向的であり関係的である；⑨すべての社会的行為者と経済的行為者が資源統合者である；⑩価値は受益者によって常にユニックで現象学的に判断される。